

DIALOGUE DE HAUT NIVEAU

LE MODÈLE SOCIAL EUROPÉEN

DANS LE CONTEXTE DE LA MONDIALISATION

Turin, 1^{er}-3 juillet 2008

**Moderniser le modèle social européen
pour en assurer la durabilité**

Maria João RODRIGUES
Institut des études européennes
Université libre de Bruxelles

Le modèle social européen est depuis toujours au cœur du processus de développement européen. Aujourd'hui, face aux défis posés par la mondialisation, le vieillissement de la population, l'immigration, l'évolution technologique et le changement climatique, il faut le moderniser pour en assurer la pérennité et contribuer au développement durable.

Après avoir rappelé les bases du modèle social (et économique) européen, ce document présente l'ordre du jour de sa modernisation, aborde la création d'emplois plus nombreux et meilleurs et les réformes essentielles et tire enfin les conclusions de l'action externe de l'Union européenne. C'est dans ce cadre qu'est exposé le potentiel de l'Agenda pour le travail décent.

1. Le modèle économique et social européen

Le modèle économique et social européen est le résultat d'un processus historique long et complexe visant à combiner la cohésion sociale et l'amélioration des performances économiques. Cela signifie que la dimension sociale doit être modelée dans le sens de la justice sociale, mais aussi de la croissance et de la compétitivité. Inversement, la croissance et la compétitivité sont primordiales pour soutenir la dimension sociale et doivent également être aménagées en ce sens. En d'autres termes, plusieurs options économiques et sociales sont possibles, qui ont évolué au fil du temps et font en permanence l'objet d'un débat politique et d'un dialogue social. Telle est la tradition européenne, souvent vantée à travers le monde comme étant une méthode menant à la prospérité et à la qualité de vie.

Cette tradition a pris différents visages, et on fait la distinction entre les modèles scandinave, anglo-saxon, continental, méridional et oriental. Quoi qu'il en soit, en dépit de ces différences, on retrouve des caractéristiques communes qui forment ce que l'on appelle le « modèle économique et social européen », à savoir:

- un accès généralisé à l'éducation et à la formation;
- des contrats de travail régis par la loi;
- un accès généralisé à la protection sociale et aux soins de santé;
- des politiques d'inclusion sociale actives;
- des procédures de dialogue social;
- un financement des systèmes de santé et d'éducation assuré essentiellement par le public via les taxes ou les contributions de sécurité sociale, avec effet de redistribution;
- une politique macroéconomique marquée par le poids plus important du budget public;
- une politique de concurrence couplée à des politiques industrielles, régionales et pour la recherche;
- des systèmes financiers régulés, avec prédominance du système bancaire.

C'est pourquoi le modèle économique et social européen consiste non seulement en un dosage politique particulier, mais aussi et surtout en un mélange d'aspects institutionnels au sein des systèmes d'éducation, de santé, de protection sociale, d'administration publique et de finance, ainsi que dans les entreprises elles-mêmes. Les économies européennes sont régies par ces aménagements particuliers d'aspects institutionnels.

Ce modèle a été fortement influencé par le processus même de construction européenne, dans lequel les dimensions économique et sociale sont présentes depuis le début, à l'intérieur d'un cadre politique en perpétuelle évolution.

Dans les années 1960, la création du marché commun a impliqué l'établissement d'une politique européenne de concurrence accompagnée d'instruments de politique industrielle et sociale (voir le Traité instituant la Communauté économique européenne, signé en 1957).

Dans les années 1980, l'extension du marché unique et de la politique de concurrence est allée de pair avec l'adoption de nouvelles directives sur le travail, l'approfondissement du dialogue social européen et la mise en place d'une politique régionale plus forte. La politique européenne de la recherche a été développée parallèlement à une politique industrielle (voir l'Acte unique, signé en 1987).

Dans les années 1990, la création de l'Union économique et monétaire a débouché sur une politique monétaire et du taux de change unique, sur une politique fiscale plus coordonnée et sur une intégration progressive des marchés financiers; à la même époque, l'acquis communautaire en matière de droit du travail a été étendu et combiné à une coordination plus ouverte des politiques nationales de l'emploi (voir les traités de Maastricht et d'Amsterdam, signés respectivement en 1991 et en 1997).

La mise à jour systématique des politiques économiques et sociales européennes afin de relever les nouveaux défis posés par la mondialisation et l'évolution démographique a commencé au début du XXI^e siècle par l'adoption de la Stratégie de Lisbonne, qui s'est partiellement reflétée quelques années plus tard dans le Traité de Lisbonne, signé en 2007.

2. La Stratégie de Lisbonne en tant que stratégie de développement globale: priorités, compromis et synergies

En 2000, le Conseil européen de Lisbonne a adopté une stratégie globale visant à faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». L'idée centrale de cette stratégie est que la connaissance est aujourd'hui la ressource principale des pays, entreprises et individus et que les nouveaux facteurs compétitifs doivent se fonder sur la connaissance et l'innovation si on veut qu'ils soutiennent le modèle social européen. Celui-ci doit lui aussi être réformé et adapté à une société basée sur la connaissance. Dans ce contexte, les priorités de la Stratégie de Lisbonne sont au nombre de quatre:

- A. promouvoir la croissance au moyen de politiques ambitieuses en matière de recherche, d'innovation, d'éducation et de formation;
- B. renforcer l'attrait de l'économie européenne aux yeux des investisseurs et des travailleurs, en consolidant le marché unique, en améliorant l'environnement commercial et en étendant les infrastructures européennes;

- C. créer des emplois meilleurs et plus nombreux, investir dans les ressources humaines, moderniser le modèle social européen et lutter contre l'exclusion sociale;
- D. lutter contre le changement climatique en misant sur les énergies renouvelables et en changeant les habitudes de production et de consommation.

La mise en œuvre de la Stratégie de Lisbonne doit donc être globale, équilibrée, basée sur des synergies, mais aussi orientée sur des priorités claires et adaptable aux diverses situations. On peut objecter que cela revient à chercher la quadrature du cercle en raison des trop nombreux compromis à faire entre ces objectifs. Certains sont difficiles et requièrent des choix politiques à court terme. Il faut toutefois savoir que le succès dépend souvent de la capacité à surmonter une ambiguïté spécifique en développant une synergie ad hoc. Comme on le verra dans les détails aux pages suivantes, il est possible de contourner les « problèmes »:

- entre stabilité macroéconomique et croissance, en créant une marge de manœuvre fiscale pour les investissements publics afin de renforcer le potentiel de croissance;
- entre productivité et emploi, en promouvant l'innovation dans les produits et services et non uniquement au niveau technologique;
- entre croissance et cohésion, en utilisant les politiques de cohésion au profit des populations défavorisées et des régions présentant plus de capacités;
- entre flexibilité et sécurité sur le marché du travail, en négociant de nouveaux types de flexicurité;
- entre croissance et environnement, en traduisant le développement durable en de nouvelles possibilités d'investissement et de création de richesse.

Ces exemples montrent qu'une mise en œuvre réussie de la Stratégie de Lisbonne requiert une approche globale ayant des implications sur les politiques et la gouvernance*.

La Stratégie de Lisbonne révisée est aujourd'hui appliquée à travers des instruments politiques et financiers améliorés:

- les lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi et les programmes nationaux de réforme qui les adaptent aux spécificités nationales (voir tableau 1);
- les nouvelles lignes directrices pour la politique régionale et les cadres stratégiques nationaux pour les Fonds structurels;
- le programme communautaire de Lisbonne, qui englobe les initiatives législatives et politiques, ainsi que la nouvelle génération de programmes thématiques, notamment pour la recherche, la compétitivité et la formation tout au long de la vie;

* Pour une information générale sur ces sujets, voir Rodrigues, Maria João, *The New Knowledge Economy in Europe – A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion* (coord.), avec la collaboration de Robert Boyer, Manuel Castells, Gøsta Esping-Andersen, Robert Lindley, Bengt-Åke Lundvall, Luc Soete, Mario Telò et Mark Tomlinson, Cheltenham: Edward Elgar, 2002; et Rodrigues, Maria João, *European Policies for a Knowledge Economy*, Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

- le Pacte de stabilité et de croissance révisé et les lignes directrices révisées pour les aides d'État, ainsi que les nouveaux instruments créés par la Banque européenne d'investissement.

La mise en œuvre de la Stratégie de Lisbonne se base sur tout un éventail d'instruments politiques - législation européenne, programmes communautaires, Fonds structurels, dialogue social, lignes directrices et objectifs européens - à transposer et adapter au niveau national.

Le dosage entre ces instruments est évidemment différent d'un domaine à l'autre (voir tableau 2 en annexe). Ainsi, la politique du marché unique est édictée essentiellement par des directives, tandis que la politique de la recherche se base sur un programme communautaire et celle en matière de protection sociale sur la méthode de coordination ouverte. Aujourd'hui que la plupart des instruments sont définis, la priorité doit aller à l'amélioration de la cohérence du dosage dans chaque domaine politique.

Pour ce qui est de la politique de l'emploi, plusieurs instruments sont combinés, à savoir les lignes directrices européennes pour l'emploi (voir tableau 1 en annexe), un programme communautaire intitulé « Progress », le Fonds social européen (y compris le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation), les divers mécanismes de dialogue social et, enfin, tout un ensemble de directives couvrant les sujets suivants: santé et sécurité; système de protection minimale; conditions de travail individuelles; modernisation de l'organisation du travail; comités d'entreprise; information et consultation; temps de travail et travail à temps partiel; travailleurs temporaires; travail à durée déterminée; mutation de travailleurs; licenciements collectifs; restructuration d'entreprises; délocalisation d'entreprises; jeunes; salaire équitable; congé parental; et lutte contre la discrimination.

3. Des emplois meilleurs et plus nombreux

En ce qui concerne l'emploi, le défi principal en Europe reste le même: créer des emplois meilleurs et plus nombreux.

L'expérience européenne, notamment ses exemples nationaux réussis, montre qu'un dosage politique spécial doit contenir les ingrédients suivants, qui figurent en place centrale dans la Stratégie de Lisbonne en tant qu'agenda global pour le développement:

- politiques macroéconomiques (y compris monétaire, fiscale et salariale) afin de mieux concilier la stabilité macroéconomique et la croissance;
- politiques commerciales, industrielles et d'innovation actives afin de soutenir le redéploiement des investissements et la création d'emplois vers de nouveaux secteurs à la valeur ajoutée supérieure;
- politique régionale forte afin d'aider les régions en retard à combler leurs lacunes;
- politiques de recherche, d'éducation et de formation ambitieuses afin de renouveler la base de connaissance en faveur de la croissance et de l'emploi;
- politiques de l'emploi actives visant à renforcer le capital humain, à attirer plus de gens sur le marché du travail et à améliorer l'adaptabilité;

- politiques de promotion de l'inclusion sociale et de modernisation de la protection sociale afin d'en assurer l'adaptabilité et la durabilité;
- politiques énergétique et environnementale afin de promouvoir une économie moins gourmande en carbone et génératrice de croissance et d'emplois.

Tout cela implique de mettre l'accent sur l'incitation des travailleurs à accepter des emplois nouveaux et meilleurs, exigence indispensable à la durabilité du processus de développement. Cela requiert une approche proactive afin d'explorer de nouvelles pistes de création d'emplois, une gestion plus stratégique des ressources humaines, un accès élargi à la formation tout au long de l'année et des réformes critiques du modèle social européen. Ces sujets sont traités aux deux prochaines sections.

3.1. Explorer de nouvelles pistes de croissance et de création d'emplois dans une économie mondialisée

Dans tous les pays, la mondialisation bouleverse les schémas de spécialisation des investissements et de la création d'emplois et introduit une nouvelle répartition internationale du travail. L'Union européenne doit se repositionner dans de nouveaux domaines si elle veut créer des emplois meilleurs et plus nombreux. Pour ce faire, elle doit mettre au point une stratégie plus proactive afin de tirer profit de la mondialisation.

La Stratégie de Lisbonne vise à apporter une réponse positive à la mondialisation en redéployant les investissements et la création d'emplois dans de nouveaux secteurs. Il est donc primordial d'aborder ces secteurs et les possibilités qu'ils ouvrent avec une meilleure coordination des politiques en matière de commerce, de concurrence, de développement industriel, d'innovation, d'éducation, de formation et d'emploi.

Il y a tout d'abord les avancées induites par l'**intégration européenne**:

- élargissement (processus d'alignement, gestion des convergences réelle et nominale, spécialisation intersectorielle et intrasectorielle, investissement étranger direct, développement de capacités, politiques et normes européennes);
- développement régional (nouvelles priorités des politiques économique et de cohésion sociale);
- marché intérieur (ouverture des marchés des biens et services, intégration des marchés financiers, gestion du processus de restructuration);
- Union économique et monétaire (coordination des politiques macroéconomiques afin de promouvoir une croissance durable et de renforcer les priorités stratégiques des investissements publics);
- espace européen de recherche (réseaux d'excellence, projets intégrés et coordination des initiatives nationales, création d'emplois hautement qualifiés).

Les **marchés extérieurs** peuvent eux aussi offrir pas mal de chances:

- le cycle de négociation de l'OMC (« cycle de développement ») devrait créer plus de possibilités d'échanges commerciaux et d'investissement étranger non

seulement entre pays industrialisés, mais aussi avec les pays en développement. La réforme du système financier international peut jouer un rôle crucial dans ce processus, qui sera influencé également par la capacité de l'Europe à parler d'une voix plus coordonnée sur cette scène. En dépit des difficultés actuelles, il reste primordial de poursuivre et d'étendre les pourparlers dans un cadre multilatéral, en contournant les goulets d'étranglement par la recherche de compromis « gagnant-gagnant » plus nombreux.

- Avec une bonne combinaison des politiques en matière de commerce international, de coopération et d'aide au développement, il est possible de soutenir de nouvelles possibilités d'investissement et de création d'emplois en Europe en exportant des produits et services vers les pays en développement. C'est déjà le cas, par exemple, des entreprises européennes spécialisées dans la fourniture de technologies, services et conseils sur mesure dans les domaines du développement durable, de la santé ou des télécommunications.

D'autres possibilités sont créées par un nouveau dynamisme économique basé sur l'**innovation** à travers tous les secteurs au niveau des nouveaux produits et services, des technologies de production, des concepts commerciaux et de la gestion et de l'organisation. Plus particulièrement, la transition vers une économie moins gourmande en carbone devrait ouvrir de nombreuses possibilités d'innovation, d'investissement et de création d'emplois.

Enfin, les **changements sociétaux** peuvent eux aussi créer de nouvelles possibilités dans lesquelles de nombreuses combinaisons entre les initiatives privées et publiques sont envisageables. Tous les secteurs dans lesquels on retrouve la majeure partie des services d'intérêt général sont à forte intensité de main-d'œuvre et sont de grands consommateurs de connaissances:

- réponse aux problèmes environnementaux;
- développement des services aux familles;
- expansion de l'enseignement préscolaire;
- diffusion de services de formation tout au long de la vie;
- diversification des services de santé;
- diversification des services d'intégration sociale;
- développement de services aux entreprises;
- développement régional;
- gestion urbaine;
- gestion culturelle;
- coopération extérieure.

Les processus de restructuration en cours en Europe doivent être placés dans ce contexte élargi de redéploiement de l'économie dans de nouvelles activités apportant une plus grande valeur ajoutée et créant des emplois meilleurs et plus nombreux. Pour être couronné de succès, ce redéploiement doit être sous-tendu par une gestion plus stratégique des ressources humaines encourageant une interaction plus dynamique et orientée sur l'avenir entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Dans le cas contraire, le risque est grand que les pénuries de main-d'œuvre et les disparités de compétences aillent de pair avec un chômage structurel.

L'amélioration de la gestion du processus de restructuration impose de passer (voir tableau 6 en annexe):

- de l'approche passive traditionnelle, qui met l'accent sur la réduction de l'impact social grâce à des plans d'accompagnement dans les entreprises concernées;
- à l'approche active, qui implique plusieurs instruments des politiques du marché de l'emploi et des politiques de développement régional afin de faire passer les travailleurs vers de nouveaux emplois;
- et à une approche proactive qui mobilise les différents instruments de la politique d'innovation, dans un dosage idéal avec les politiques commerciale, de la concurrence, de l'emploi et de la formation, afin de créer des conditions-cadres plus solides pour des investissements et emplois meilleurs et plus nombreux. Compte tenu des tendances actuelles de l'évolution rapide de l'économie mondiale, cette approche devrait être développée de toute urgence parce qu'elle peut prévenir les tensions d'un processus de restructuration qui a tendance à se pérenniser.

3.2. Pour une gestion stratégique des ressources humaines

La gestion stratégique des ressources humaines devient une priorité aujourd'hui que:

- la mondialisation et l'intégration européenne redéploient les investissements et la création d'emplois dans de nouveaux secteurs et domaines;
- la transition vers une économie à forte intensité de connaissances exige de nouveaux types de compétences;
- l'évolution démographique entraîne des pénuries de main-d'œuvre;
- la hausse de l'immigration doit être anticipée.

Telle est exactement la situation dans l'Union européenne. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises, régions et pays prennent des initiatives visant à renforcer leurs instruments dans le sens d'une gestion plus stratégique des ressources humaines. Ces instruments englobent: l'identification des besoins en compétences; la définition des profils d'emploi; la fixation des normes de qualification; le développement de nouveaux programmes de formation; l'amélioration de l'orientation professionnelle; et la validation des compétences individuelles.

Une prévision régulière des besoins en compétences est essentielle au bon développement de tous les autres instruments. Les besoins spécifiques ne peuvent être identifiés qu'aux niveaux de l'entreprise, du secteur et de la région, mais un cadre général et stratégique peut être établi non seulement au niveau national mais aussi à l'échelon européen, en tenant compte des tendances mondiales en matière d'échanges commerciaux, de technologies, d'investissement et de création d'emplois.

Dans une société basée sur la connaissance, la formation tout au long de la vie peut jouer un rôle central dans le dessin des nouveaux domaines de création d'emplois. Celle-ci est de plus en plus liée à l'innovation dans toutes ses dimensions: processus, produits et services, technologies, organisation, marketing et design. Au cœur même de l'innovation

figure la capacité de transformer la connaissance en une plus grande valeur ajoutée, ce qui requiert des individus qualifiés répondant à des profils spécifiques tels que concepteurs, ingénieurs, spécialistes du marketing, de la gestion, de la logistique et des télécommunications.

Un exercice stratégique permanent doit être favorisé, qui implique les acteurs clés à chaque niveau, sur la base de partenariats pour l'innovation, la création d'emplois et le développement des compétences. La voie critique peut être découverte en demandant comment ajouter de la valeur ajoutée en partant des compétences existantes. Par exemple, si on prend les besoins généraux en tant que référence pour associer les grappes d'activités économiques (voir figure 1):

- les compétences dans les secteurs de la construction, de l'ameublement, de l'électronique et de la gestion urbaine doivent être combinées pour développer le domaine de l'*habitat*;
- les compétences dans les secteurs de l'habillement, de la chaussure, des nouveaux matériaux et du design doivent être combinées pour développer le domaine de la *mode*;
- les compétences dans les secteurs de l'automobile, des transports et de la logistique doivent être combinées pour développer le domaine de la *mobilité*;
- les compétences dans les secteurs du tourisme, des activités culturelles, du sport et de l'environnement doivent être combinées pour développer le domaine des *loisirs*.

De même, des compétences horizontales sont requises pour le développement de toutes les grappes d'activités: équipements électromécaniques, activités d'information et de communication et biotechnologies.

3.3. Développer la formation tout au long de la vie

Les États membres de l'UE se sont engagés à mettre au point des stratégies nationales sur la formation tout au long de la vie. Les expériences les plus réussies montrent que les priorités suivantes doivent être prises en considération:

- définition des objectifs de la formation tout au long de la vie en termes non seulement de niveaux d'éducation, mais aussi de nouveaux profils et compétences professionnels;
- développement d'une nouvelle infrastructure de formation tout au long de la vie;
- création d'une offre diversifiée de possibilités de formation susceptibles d'apporter des solutions personnalisées:
 - développement des nouveaux instruments d'e-apprentissage et exploration du potentiel de la télévision numérique,
 - transformation des écoles et centres de formation en centres d'apprentissage ouvert,
 - incitation des entreprises à « adopter » des organismes de formation,

- adaptation du mode de formation à chaque groupe cible,
- diffusion de nouvelles solutions de formation aux travailleurs peu qualifiés;
- soutien des différentes demandes de formation et création d'un système orienté sur la demande:
 - renforcement des conditions-cadres de la formation tout au long de la vie,
 - développement d'un nouveau système de guidance tout au long de la vie,
 - rénovation du système de validation et de reconnaissance,
 - création de compensations pour les investissements dans la formation;
- dissémination de nouveaux arrangements financiers afin de partager les coûts de la formation tout au long de la vie;
- amélioration de la gouvernance de la formation tout au long de la vie, en impliquant tous les intervenants.

4. Pour un modèle social européen durable

Il est aujourd'hui manifeste que le modèle social européen doit relever de nouveaux défis stratégiques:

- la mondialisation et les nouvelles pressions dues à la concurrence;
- la transition vers une économie de la connaissance;
- le vieillissement de la population;
- les nouveaux modèles familiaux;
- le processus même d'intégration européenne, entré dans une nouvelle phase.

La durabilité du modèle social européen dépend du renouvellement de sa base économique et de la réforme de ses principales composantes. Dans ce contexte, nous identifierons quelques priorités de ces réformes structurelles (voir tableau 3 en annexe).

Éducation et formation

Les systèmes d'éducation et de formation doivent être réformés pour mieux relever les défis:

- **de la mondialisation et de la transition vers une économie de la connaissance**, en identifiant de manière plus dynamique les besoins en compétences et en généralisant les possibilités de formation tout au long de la vie dans les écoles, centres de formation, entreprises, administrations publiques et ménages, qui doivent être sous-tendus par un enseignement préscolaire universel et la réduction des abandons précoces. Des manières nouvelles et plus flexibles de valider les compétences (comme l'Europass) peuvent également jouer un rôle essentiel;
- **du vieillissement de la population**, en diffusant de nouvelles méthodes d'évaluation, de renforcement et d'exploitation des compétences des travailleurs plus âgés;
- **des nouveaux modèles familiaux**, en assurant l'égalité des chances dans le choix de la carrière et un accès plus flexible à la formation tout au long de la vie;

- **de l'intégration européenne**, en adoptant un cadre commun pour les compétences clés et en facilitant la reconnaissance des qualifications et la mobilité professionnelle.

Protection sociale

Les systèmes de protection sociale doivent faire l'objet de réformes structurelles pour relever les défis:

- **de la transition vers une économie de la connaissance**, en adoptant une approche plus personnalisée des politiques actives du marché du travail, en créant des comptes de formation assortis de droits de tirage et en assurant une plus grande flexibilité des choix personnels lors de l'utilisation des avantages sociaux;
- **de la mondialisation et des nouvelles pressions induites par la concurrence**, en accordant une plus haute priorité à des politiques actives du marché du travail qui soient plus efficaces, en gardant les prestations sociales sous contrôle afin de rendre le travail financièrement attrayant et d'attirer plus d'individus sur le marché du travail, en réduisant le chômage et en renforçant la base financière des systèmes de protection sociale. Un suivi soigneux doit également être assuré pour la partie non salariale du coût du travail, ainsi que pour la recherche de moyens financiers complémentaires (publics et privés);
- **du vieillissement de la population**, en promouvant un vieillissement actif de la population, en luttant contre les retraites anticipées, en soutenant les incitations à rester dans la vie professionnelle et en introduisant plus de flexibilité au niveau de l'âge du départ à la retraite. La recherche d'un équilibre entre les efforts financiers à déployer par les différentes générations peut également requérir une remise en question du dosage entre les trois piliers du système de protection sociale;
- **des nouveaux modèles familiaux**, en proposant des services aux familles et en facilitant la flexibilité des horaires en tant que moyens importants de combiner travail et vie familiale;
- **de l'intégration européenne**, en établissant le cadre juridique commun requis par le marché unique en ce qui concerne les normes minimales et la portabilité, à compléter par la coordination ouverte des réformes des systèmes de protection sociale.

Inclusion sociale

Les politiques d'inclusion sociale doivent elles aussi être actualisées afin de relever les nouveaux défis:

- **de la transition vers une économie de la connaissance**, en mettant l'accent sur le développement de nouvelles capacités sociales et professionnelles, au-delà du simple revenu garanti;
- **de la mondialisation**, en orientant mieux les programmes d'inclusion sociale et en renforçant la gestion des restructurations industrielles;

- **du vieillissement de la population**, en promouvant un vieillissement actif de la population et en imaginant des mesures ciblées pour les seniors pauvres;
- **des nouveaux modèles familiaux**, en proposant des services aux familles et en imaginant des mesures ciblées pour les familles monoparentales;
- **de l'intégration européenne**, en instaurant une coordination ouverte des politiques d'inclusion sociale, complétée par des programmes européens en la matière.

Législation du travail

La législation du travail et la gestion des ressources humaines doivent évoluer pour relever les défis:

- **de l'économie de la connaissance**, en développant des organismes de formation sur le lieu de travail, en promouvant les plans de formation et les « premiers contrats de formation » pour les jeunes, en organisant des comptes de formation et en améliorant la flexibilité du temps de travail en faveur de la formation;
- **de la mondialisation**, en créant une plus grande flexibilité interne (en matière d'organisation du travail, d'horaires et de fixation des salaires), en combinant de nouvelles formes de flexibilité externe avec la sécurité et en renforçant la gestion des restructurations d'entreprises. La promotion active de meilleures normes de travail au niveau international peut également jouer un rôle clé;
- **du vieillissement de la population**, en encourageant de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion du temps de travail et de meilleures conditions de travail;
- **des nouveaux modèles familiaux**, en facilitant la flexibilité au niveau des horaires, le congé parental et l'interruption de la carrière professionnelle;
- **de l'intégration européenne**, en mettant régulièrement à jour les directives, en levant les obstacles à la mobilité des travailleurs au niveau communautaire et en définissant un cadre européen sur l'immigration économique.

Dialogue social

Enfin, le dialogue social doit lui aussi être adapté pour relever les mêmes défis:

- **de la transition vers une économie de la connaissance**, en négociant des accords sur la formation aux niveaux de l'entreprise, sectoriel et national;
- **de la mondialisation**, en négociant des accords sur l'innovation et la gestion sociale des restructurations aux niveaux de l'entreprise, sectoriel et national;
- **du vieillissement de la population**, en négociant les conditions d'un vieillissement actif de la population dans les conventions collectives;
- **des nouveaux modèles familiaux**, en introduisant systématiquement l'égalité des chances dans les conventions collectives;
- **de l'intégration européenne**, en mettant à niveau le dialogue social en ce qui concerne la Stratégie européenne pour la croissance et l'emploi.

Ces changements sont le résultat d'un processus intensif d'expérimentation, de discussion et de négociation déjà en place en Europe. La plupart d'entre eux ont déjà été mis en évidence dans les lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi de la Stratégie de Lisbonne, après une longue discussion qui avait impliqué toutes les institutions européennes, ainsi que les Premiers ministres et les ministres de différents domaines. Ces changements ont fait l'objet d'un débat plus large dans les États membres au moment de la préparation des programmes nationaux de réforme pour la croissance et l'emploi.

Une nouvelle interprétation des valeurs fondamentales

Le débat dans les États membres doit tenir compte de l'historique du modèle social européen et des nouveaux défis stratégiques qu'il doit relever aujourd'hui. En outre, les valeurs qui le sous-tendent semblent elles aussi être interprétées d'une façon plus moderne:

- les systèmes de sécurité sociale doivent être favorables au changement;
- l'accent en matière de sécurité sociale doit être mis non seulement sur le revenu garanti, mais aussi sur le renforcement des capacités;
- en ce qui concerne la justice sociale, la priorité doit aller à l'égalité des chances, même si celle-ci doit aller de pair avec une solidarité de base envers les membres les plus vulnérables de la société;
- le concept d'égalité des chances insiste sur la responsabilité individuelle, débouchant ainsi sur une plus grande liberté de choix tout au long de la vie;
- les principes du développement durable étant pris en considération dans la reconceptualisation de la justice sociale, les contributions et avantages doivent être équilibrés à travers les générations.

5. Convergence internationale, travail décent et action externe de l'Union européenne

L'Union européenne s'est dotée d'un ambitieux agenda pour le développement durable, qui en reprend également les dimensions économiques, sociales et environnementales, mais elle ne peut atteindre toute seule les objectifs qu'elle s'est fixés. La mise en œuvre de **cet agenda interne doit être soutenue par un mouvement de convergence international** susceptible de créer un jeu auquel tout le monde gagne, afin d'éviter les risques de nivellement par le bas et de renforcer la collaboration pour répondre aux problèmes communs.

Cela doit être un des objectifs principaux de la nouvelle génération d'instruments d'action externe de l'Union européenne lors de l'amélioration du cadre multilatéral et de la conclusion des **accords de partenariat et de coopération** avec les pays tiers. Une nouvelle approche du dialogue stratégique sur le développement doit être adoptée pour fixer l'agenda de ces accords.

5.1. La nécessité d'un dialogue stratégique d'un genre nouveau

Nous partons du principe que la méthode appliquée pour ce dialogue stratégique sera plus efficace si **elle inverse la séquence traditionnelle** de nombreux pourparlers internationaux et agence la discussion selon les étapes suivantes:

1. premièrement, une discussion générale sur les **problèmes communs** rencontrés par les partenaires;
2. deuxièmement, une discussion générale sur les **stratégies de développement** et sur certaines implications pour les **politiques internes** afin de répondre à ces problèmes;
3. troisièmement, une discussion sur les **nouvelles façons de coopérer au renforcement des capacités** afin de disséminer des standards améliorés;
4. quatrièmement, une discussion sur les **implications pour les relations internationales**, pour l'ouverture des marchés, pour les standards internationaux et pour la gouvernance mondiale.

Ce processus de dialogue stratégique doit se dérouler:

- **à un haut niveau**, avec la participation du Conseil, de la Commission européenne et des gouvernements des autres pays, qui se réunissent sur une base régulière, définissent l'agenda et discutent de sujets sélectionnés;
- **en présence de tous les intervenants**, y compris la société civile, lors de rencontres de différents types (ateliers, conférences, forums).

Plusieurs assertions doivent sous-tendre ce dialogue:

- le dilemme entre la mondialisation et le protectionnisme doit être surmonté par la combinaison d'un multilatéralisme effectif et d'un régionalisme stratégique;
- l'Europe, agissant en tant que pouvoir civil, doit utiliser les politiques externes pour concevoir ses politiques internes;
- dans l'échange avec les pays partenaires, l'accès à la connaissance et à la formation institutionnelle doit jouer un rôle de plus en plus important;
- un exemple typique de jeu où tout le monde gagne peut consister à combiner l'ouverture mutuelle des marchés et l'accès à la connaissance sur les conditions du renforcement des normes dans les domaines environnemental, social, de la propriété intellectuelle et politique.

Sur la base de cette expérience européenne, nous pouvons d'ores et déjà tirer les conclusions suivantes, qui peuvent être exploitées dans le dialogue stratégique avec les pays partenaires:

1. Il faut mettre au point et poursuivre un agenda global pour le développement durable combinant les dimensions économique, sociale et environnementale. Les synergies entre ces trois dimensions doivent être plus importantes que les compromis.
2. Il ne faut ni sacrifier les conditions sociales sur l'autel de la compétitivité ni l'inverse. Pour surmonter ce dilemme, les deux éléments doivent être renouvelés.

3. Le triangle de la connaissance (recherche, innovation et éducation) joue un rôle central dans cet agenda.
4. Il ne suffit pas d'investir dans la recherche. Il est crucial de transformer la connaissance en valeur ajoutée par le biais de l'innovation. L'innovation apporte une vision nouvelle du développement des capacités qui va au-delà de l'approche protectionniste de la politique industrielle.
5. L'innovation ne concerne pas seulement:
 - les processus, mais aussi les produits et les services;
 - la technologie, mais aussi l'organisation, la gestion, les compétences et la culture;
 - les entreprises « high-tech » et les travailleurs hautement qualifiés, mais aussi toutes les sociétés et tous les individus.
6. L'esprit d'entreprise, la prise d'initiatives pour mobiliser de nouvelles ressources afin d'affronter de nouveaux problèmes, doivent être encouragés partout, à commencer par les écoles et les universités, en assurant le guichet unique et le capital de départ pour les start-ups et en soutenant les entreprises innovatrices pour qu'elles atteignent leurs marchés.
7. Les technologies de l'information et de la communication offrent les infrastructures de base pour une société de la connaissance. Pour surmonter la fracture numérique, elles doivent assurer un meilleur accès de tous les individus à l'éducation, aux soins de santé, aux loisirs et à tous les services publics.
8. La politique sociale peut devenir un facteur productif à condition:
 - de préparer les individus au changement, au passage à des emplois d'un genre nouveau, en leur conférant de nouvelles compétences et en leur assurant une protection sociale adéquate;
 - de renforcer l'égalité des chances.
9. Une bonne éducation fondamentale et secondaire est cruciale pour l'amélioration des chances de vie. Des possibilités d'apprentissage doivent toutefois être offertes tout au long de la vie.
10. Les systèmes de protection sociale doivent être conçus et réaménagés afin de composer avec les changements démographiques.
11. Le respect de l'environnement n'est pas incompatible avec les investissements et la création d'emplois; au contraire, il peut même déboucher sur de nouvelles possibilités en la matière.
12. Les politiques macroéconomiques doivent garantir la stabilité macroéconomique, mais aussi mettre l'accent sur les investissements

essentiels dans la recherche, l'innovation, l'éducation, les infrastructures et les conditions sociales.

13. La gouvernance à plusieurs niveaux doit être réformée dans l'optique d'une meilleure application de cet agenda aux échelons local, national, régional et international. À chacun d'entre eux, une meilleure coordination horizontale des politiques pertinentes et un engagement plus fort des intervenants concernés sont nécessaires.
14. L'ouverture culturelle, l'initiative, la participation et le partenariat sont les éléments clés d'une mise en œuvre réussie de l'agenda.

5.2. D'un Agenda pour le travail décent à un agenda du développement

Dans ce nouveau contexte, le débat sur l'Agenda pour le travail décent peut prendre une importance centrale pour deux raisons:

- parce qu'il peut se transformer en un grand débat sur un agenda du développement;
- parce qu'il implique une discussion de fond sur les règles de base à instaurer pour que la mondialisation profite à tous.

Les quatre éléments principaux de l'Agenda pour le travail décent sont les normes du travail, le dialogue social, la protection sociale et les politiques pour l'emploi. Ils ont été élaborés afin de jeter un pont entre les dimensions sociale et économique et de créer un lien avec les stratégies de réduction de la pauvreté.

D'autres évolutions peuvent mener à une plus grande cohérence politique à travers la formulation de stratégies de développement plus globales. Les références suivantes, basées sur l'expérience européenne, peuvent constituer d'intéressantes contributions au processus d'enrichissement de l'agenda:

- a. la politique pour l'emploi est, par définition, le lien primaire entre les politiques sociales et économiques parce qu'elle combine les facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre et ceux qui déterminent la demande, comme les politiques commerciales, industrielles et macroéconomiques;
- b. la politique de protection sociale est elle aussi un liant essentiel parce qu'elle doit être considérée comme un facteur productif et parce qu'il faut tenir compte de sa durabilité financière;
- c. les implications des politiques commerciales ne peuvent être dissociés de celles des politiques de développement des capacités (infrastructures, innovation, industrie, éducation et santé). Les politiques relatives à la transition vers une économie de la connaissance doivent toujours jouer un rôle central, quel que soit le niveau de développement.

Ce sont là certaines des idées centrales de la Stratégie de Lisbonne, qui inscrivent l'agenda européen pour la croissance et l'emploi dans le cadre du développement durable. C'est pourquoi les programmes nationaux de réforme doivent être considérés comme les équivalents dans l'UE des programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD).

Cela dit, bon nombre des conclusions de l'expérience européenne ne peuvent être directement transposées en raison des spécificités nationales. Notamment, les particularités relatives au poids de l'emploi informel, au rôle de l'entrepreneuriat social ou aux seuils fixés pour les normes sociales de base sont critiques. En d'autres termes, le cadre général à adopter doit être suffisamment flexible pour intégrer cette diversité nationale.

Le débat sur l'Agenda pour le travail décent est également un débat sur les règles de base de la mondialisation. En fait, ces règles sont cruciales pour la mise en œuvre des PPTD. Elles concernent des domaines politiques aussi divers que les finances, l'environnement, la propriété intellectuelle ou le travail et manquent de clarté et de coordination.

Pour ce qui est de l'application des normes du travail, les rôles des autorités publiques et des partenaires sociaux ont déjà été soulignés.

Enfin, la coordination des règles relatives au travail et de celles régissant d'autres domaines doit être discutée, en ce qui concerne tant l'interface entre les agences des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods que l'interaction entre l'OIT et l'OMC, pour laquelle les possibilités suivantes ont été identifiées:

- a. clarification de la manière dont l'OMC pourrait tenir compte du rôle de l'OIT;
- b. création d'une commission du commerce et du travail décent au sein de l'OMC;
- c. définition du rôle d'indicateurs spécifiques à introduire dans le processus de négociation;
- d. imposition de la ratification des normes fondamentales de l'OIT en tant que condition à l'adhésion à l'OMC.

5.3. Quel peut être le rôle de l'Union européenne dans ce processus?

L'Union européenne peut jouer un rôle de premier plan de développement et de diffusion de l'Agenda pour le travail décent:

- en appliquant l'Agenda pour le travail décent dans les États membres (voir point 5.1), donnant ainsi l'exemple;
- en incluant une approche de travail décent dans ses politiques d'élargissement et de voisinage;
- en intégrant l'Agenda pour le travail décent dans les différentes composantes de son action externe: politique de coopération, projection externe de ses politiques internes, politique commerciale et politique étrangère vis-à-vis des pays, des macrorégions et des organisations multilatérales.

5.3.1. L'Agenda pour le travail décent et la politique européenne de coopération

La nouvelle génération de programmes de coopération de l'UE peut jouer un rôle essentiel dans la diffusion de l'Agenda pour le travail décent si ce dernier est intégré dans les stratégies de promotion du développement et de réduction de la pauvreté. Ce potentiel doit être souligné, mais un dilemme pourrait surgir: ces programmes nationaux destinés aux pays partenaires doivent-ils couvrir toutes les priorités ou seulement quelques-unes? Et, dans ce cas, comment choisir les priorités?

Une troisième approche, en deux étapes, peut être suggérée pour surmonter ce dilemme:

- a. encourager une phase préliminaire, en exigeant pour chaque pays une stratégie de développement plus globale assortie d'un cadre;
- b. focaliser l'aide sur certaines priorités concrètes, en complément d'autres sources d'assistance, dans le cadre de cette stratégie plus globale. Ces autres sources peuvent être d'origines très diverses: organisations multilatérales, pays non européens, États membres de l'UE, autres politiques communautaires, y compris projection externe de politiques internes telles que celles sur la recherche, l'éducation, l'environnement ou l'emploi.

Une programmation plus efficace de la coopération doit au minimum pouvoir combiner les mesures centrales et cette dimension externe des politiques internes.

Quoi qu'il en soit, cette troisième approche requiert des améliorations de la méthodologie d'assistance technique déployée lors de la phase de programmation pour:

- la discussion d'une stratégie de développement plus globale;
- le choix des priorités;
- la définition des mesures visant à étendre la base de connaissance et renforcer l'expertise technique afin de soutenir le processus politique.

Pour ce qui est de la phase de mise en œuvre, il est important d'appliquer les conventions fondamentales de l'OIT et de développer de nouveaux mécanismes de gouvernance:

- renforcement du sentiment de titularité des principaux intervenants;
- création de coalitions pour le changement;
- suivi et évaluation de l'impact des politiques publiques sur le changement économique et social.

5.3.2. L'Agenda pour le travail décent et la politique commerciale européenne

L'Union européenne s'est engagée à développer une dimension sociale dans sa politique commerciale. De ce point de vue, il est dommage que les normes fondamentales du

travail n'aient pas été intégrées dans les SGP et les SGP+, ce qui a des implications pour le cycle de Doha.

L'Union européenne peut toutefois les introduire dans les négociations sur les accords bilatéraux. La tendance actuelle à négocier des accords avec des macrorégions en plein processus d'intégration peut ouvrir de grandes perspectives, même si un effort spécial sera requis pour affronter les problèmes spécifiques et d'un nouveau genre liés à la dimension sociale de l'intégration régionale. Le principe de base est que l'intégration régionale peut devenir un important outil de promotion d'un commerce respectueux du travail décent.

L'approche de l'UE devrait créer un environnement propice à cette négociation en maniant le bâton et la carotte. Pour améliorer cette combinaison d'incitants et de sanctions, il est primordial de renforcer la coordination entre le commerce, la coopération et les autres composantes de l'action externe de l'Union, y compris la projection externe des politiques internes, notamment la recherche, l'environnement, l'éducation et les politiques sociales.

L'évaluation de l'impact des échanges commerciaux sur les normes du travail doit elle aussi être améliorée, non seulement *ex-post* mais aussi *ex-ante*. Pour ce faire, il faut développer un cadre plus clair afin d'analyser les relations entre le commerce, la croissance, l'emploi, la création de capacités et le renforcement des normes sociales.

Le rôle des sociétés qui investissent à l'étranger dans la promotion de meilleures normes du travail doit également être souligné parce qu'il constitue un élément de base de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il a même été suggéré que les partenariats visant à améliorer ces normes insistent sur le rôle que les entreprises européennes doivent jouer dans les pays partenaires.

5.3.3. L'Agenda pour le travail décent et la nécessité d'une action externe cohérente de l'UE

Le développement et la diffusion de l'Agenda pour le travail décent dépendent essentiellement d'une plus grande titularité des institutions multilatérales, et l'Union européenne assume une responsabilité particulière à cet égard. C'est pourquoi une action plus efficace de l'UE dans ce sens est indispensable, notamment:

- a. au niveau de la Banque mondiale et du FMI;
- b. à l'échelon des Nations Unies, et plus particulièrement au sein des commissions économique et sociale et du développement social;
- c. dans les relations entre l'OIT et l'OMC.

En bref, la mise en œuvre de l'Agenda pour le travail décent constitue un défi pour la cohésion et la cohérence de l'action externe de l'Union européenne.

La cohésion parce que, si l'Union essaie d'améliorer la cohérence de ses politiques internes dans les domaines économique, social et environnemental dans le cadre de l'Agenda de Lisbonne, la cohérence entre les politiques promues par l'action externe dans les pays partenaires doit elle aussi être renforcée.

La cohérence parce que l'action menée par l'UE pour réformer le système multilatéral et améliorer les règles de base de la mondialisation exige une coordination beaucoup plus étroite entre l'UE et ses États membres dans les milieux multilatéraux.

En conclusion, la durabilité du modèle social européen dépendra d'une cohésion et d'une cohérence plus grandes non seulement dans l'action interne, mais aussi dans l'action externe de l'Union. Les enseignements tirés des implications externes de l'Agenda de Lisbonne doivent promouvoir une convergence interne vers un développement plus équilibré et plus durable.

Tableau 1: Modes de gouvernance par politique

Politiques Instruments	Monétaire (zone euro)	Budgétaire	Marché intérieur	Compétitivité	Industrielle	Innovation	Environnement Énergie	Recherche	Éducation Formation	Emploi	Protection sociale
Compétence exclusive UE	X BCE			X							
Directives, règlements		X	X	X	X		X	X		X	X
Lignes directrices		X			X	X	X	X	X	X	
Objectifs communs									X		X
Programmes communautaires					X	X	X	X	X	X	X
Coopération renforcée						X		X			
Coopération intergouvernemen- ta le								X			
Programmes nationaux de réforme		X			X	X	X	X	X	X	X
Programmes sectoriels nationaux							X				X
Budgets nationaux		X				X		X	X	X	X
Fonds structurels					X	X	X	X	X	X	X
Cadres européens									X		

Tableau 2: Politiques, modes de gouvernance et instruments

Modes de gouvernance / Instruments		Politiques	Monétaire	Commerciale	Marché unique	Fiscale	Emploi	Recherche	Protection sociale et inclusion sociale	Éducation et formation	Entreprises et innovation
Politique unique	Délégation à des organes européens, législation communautaire		X	X	X						
Harmonisation des politiques nationales	Législation-cadre				X		X				
Coordination des politiques nationales	Législation-cadre, décisions					X	X	X		X	X
Coordination ouverte des politiques nationales	Décision sur les recommandations avec suivi et avis							X	X	X	X
Coopération entre les politiques nationales	Recommandations							X	X	X	X
Soutien aux politiques nationales	Programmes communautaires						X	X	X	X	X

Tableau 3: Identification des réformes du modèle social européen

<p style="text-align: center;">Principaux défis stratégiques</p> <p>Principales composantes du modèle social européen</p>	<p style="text-align: center;">Transition vers une économie de la connaissance</p>	<p style="text-align: center;">Mondialisation et nouvelles pressions induites par la concurrence</p>	<p style="text-align: center;">Vieillesse de la population</p>	<p style="text-align: center;">Nouveaux modèles familiaux</p>	<p style="text-align: center;">Intégration européenne</p>
<p>1. Accès à l'éducation et la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identification plus dynamique des besoins en compétences • Généralisation de l'accès à la formation tout au long de la vie dans les écoles, les entreprises et les ménages • Passeport de compétences personnelles (Europass) • Enseignement préscolaire universel • Lutte contre le décrochage scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification plus dynamique des besoins en compétences • Généralisation de l'accès à la formation tout au long de la vie dans les écoles, les entreprises et les ménages 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles méthodes d'évaluation et d'exploitation des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès flexible à la formation tout au long de la vie • Égalité des chances dans le choix de la carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre commun pour les possibilités de formation tout au long de la vie
<p>2. Protection sociale pour tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques actives de sociale • Priorité aux politiques actives du marché du 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de la partie non salariale du coût du travail • Mobilisation de nouveaux types de 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse actif de la population • Incitations à travailler • Lutte contre les 	<ul style="list-style-type: none"> • Réconciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale grâce à la flexibilité des 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des réformes des systèmes de protection sociale • Directives

	<p>travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Droits de tirage pour la formation tout au long de la vie 	<p>moyens financiers</p>	<p>retraites anticipées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Report du/flexibilité dans l'âge de départ à la retraite • Équilibre entre les trois piliers et entre les générations 	<p>horaires et aux services aux familles</p>	<p>européennes sur la protection sociale</p>
3. Inclusion sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande flexibilité des choix tout au long de la vie • Développement des capacités au-delà du revenu garanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité du travail pour augmenter les taux d'emploi • Gestion du processus de restructuration • Programme ciblé pour l'inclusion sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillessement actif de la population • Mesures en faveur des seniors pauvres 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures ciblées pour les familles monoparentales • Services aux familles 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination européenne pour l'inclusion sociale • Programmes européens pour l'inclusion sociale • Fonds européen pour les coûts sociaux des restructurations
4. Législation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes de formation • Plans de formation • Congé de formation • Comptes de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande flexibilité interne (organisation du travail, horaires, salaires) • Nouvelles formes de flexibilité externe combinées à la sécurité • Gestion des restructurations 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles formes d'organisation du travail • Nouvelles conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité dans les horaires • Congé parental • Interruption de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Directives européennes sur les conditions de travail • Levée des obstacles à la mobilité des travailleurs au niveau européen • Cadre européen sur l'immigration économique
5. Dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> • Accords sur la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Accords sur l'innovation • Plans sociaux lors des restructurations 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillessement actif de la population dans les conventions collectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Égalité des chances dans les conventions collectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue social européen sur la Stratégie pour la croissance et l'emploi

Tableau 4: Répartition des responsabilités en matière de formation tout au long de la vie

PRINCIPAUX ACTEURS	AUTORITÉS PUBLIQUES	ENTREPRISES	INDIVIDUS	PARTENAIRES SOCIAUX	PRESTATAIRES PUBLICS ET PRIVÉS DE FORMATION
PRIORITÉS DU DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE					
Définition des objectifs de la formation tout au long de la vie: nouveaux profils et compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Institutions de planification - Partenariats pour la création d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des ressources humaines - Partenariats pour la création d'emplois 		<ul style="list-style-type: none"> - Accords sur l'innovation - Partenariats pour la création d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de la formation - Partenariats pour la création d'emplois
Développement d'une nouvelle infrastructure pour la formation tout au long de la vie	<ul style="list-style-type: none"> - Législation sur les télécommunications et la télévision - Centres de connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Équipements numériques 	<ul style="list-style-type: none"> - Équipements numériques 		<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs de connexions à large bande - Fournisseurs de contenus
Développement d'activité d'e-apprentissage					<ul style="list-style-type: none"> - Produits et services d'e-apprentissage
Transformation des écoles et centres de formation en centres d'apprentissage ouvert	<ul style="list-style-type: none"> - Législation sur les systèmes d'éducation et de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux types de demandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux types de demandes 		<ul style="list-style-type: none"> - Développement organisationnel
Adoption d'organismes de formation		<ul style="list-style-type: none"> - Développement organisationnel 		<ul style="list-style-type: none"> - Accords sur l'innovation 	
Adaptation du mode de formation à chaque groupe cible		<ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux types de demandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux types de demandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Insertion de la formation dans les conventions collectives 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de produits - Marketing
Diffusion de nouvelles solutions de formation pour les travailleurs peu qualifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux nouvelles solutions - Garantie d'un enseignement de base pour tous 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement personnel plus fort 	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions spéciales pour la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Cours spécialisés - Accent sur les nouvelles compétences de base
Amélioration des conditions-cadres de la formation tout au long de la vie: gestion du temps, services, ...	<ul style="list-style-type: none"> - Services aux familles 	<ul style="list-style-type: none"> - Services aux familles 		<ul style="list-style-type: none"> - Négociation de la gestion du temps de travail - Crédit-temps et congés de formation 	
Développement d'un système de guidance tout au long de la vie	<ul style="list-style-type: none"> - Services de guidance 		<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un plan de développement personnel 		<ul style="list-style-type: none"> - Services de guidance
Rénovation du système de validation et de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - Création de centres de validation des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports sur le capital intellectuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Passeport de compétences personnelles - Europass 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de centres de validation des compétences 	
Création de compensations pour les investissements dans la formation		<ul style="list-style-type: none"> - Gains de productivité - Avoirs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentations salariales - Développement professionnel - Développement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Compensations réciproques dans les contrats de travail et les conventions collectives 	
Dissémination de nouveaux arrangements financiers afin de partager les coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement de base pour tous - Amélioration de l'éducation des jeunes - Appui aux adultes ciblés par des abattements fiscaux ou des incitations directes 	<ul style="list-style-type: none"> - Financement de la formation liée au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptes de formation ou indemnités spéciales de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des coûts dans les contrats de travail ou les conventions collectives 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans d'investissement

Tableau 5
Combiner sécurité et flexibilité

NIVEAUX DE GOUVERNANCE FORMES DE FLEXIBILITÉ	EUROPÉEN	NATIONAL
Passage de l'école au travail	1. Lignes directrices européennes pour l'emploi 2. Pacte européen pour la jeunesse 3. Soutien à la mobilité 4. Prévision des besoins en compétences 5. Orientation professionnelle 6. Partenariat pour l'innovation et l'emploi 7. Fonds social européen 8. Législation du travail en matière de jeunes	9. Planification de l'éducation 10. Stages 11. Incitants financiers à recruter des jeunes 12. Adhésion à un système de protection sociale
Passage du ménage au travail	13. Lignes directrices européennes pour l'emploi 14. Législation du travail en matière de lutte contre la discrimination, de rémunération équitable et de congé parental	15. Services de garde d'enfants et de personnes dépendantes 16. Formation de rattrapage 17. Individualisation progressive des contributions et avantages
Passage du chômage au travail	18. Lignes directrices européennes pour l'emploi 19. Grandes orientations des politiques économiques 20. Législation du travail en matière de systèmes de protection minimale universelle	21. Renforcement des services pour l'emploi 22. Orientation professionnelle 23. Éducation et formation 24. Réduction des coûts non salariaux pour les emplois peu qualifiés 25. Inscription des travailleurs non déclarés aux systèmes de protection sociale 26. Mesures d'inclusion sociale 27. Adaptation des contributions et avantages afin de rendre le travail attrayant
Flexibilité fonctionnelle	28. Lignes directrices européennes pour l'emploi 29. Législation européenne sur la santé et la sécurité, conditions de travail individuelles, modernisation de l'organisation du travail, comités d'entreprise, information et consultation	30. Programmes de diffusion de bonnes pratiques en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines (organisation de l'apprentissage, qualification multiple, conception de postes, formation tout au long de la vie de type modulaire)
Flexibilité du temps de travail	31. Lignes directrices européennes pour l'emploi 32. Législation du travail en matière d'horaires et de travail à temps partiel	33. Négociations sur les horaires de travail 34. Crédit-temps 35. Rotation 36. Comptes de formation 37. Congé de formation 38. Droits de tirage sociaux
Flexibilité des salaires	39. Lignes directrices européennes	42. Accords sur les salaires, la

	<p>pour l'emploi</p> <p>40. Grandes orientations des politiques économiques</p> <p>41. Dialogue macroéconomique</p>	<p>productivité, le développement des compétences et l'emploi</p> <p>43. Accords sur l'innovation</p>
Transition entre différents types de contrat de travail	<p>44. Lignes directrices européennes pour l'emploi</p> <p>45. Législation du travail en matière de contrats à durée déterminée</p> <p>46. Législation du travail en matière de travail à temps partiel</p> <p>47. Législation du travail en matière de mutation de travailleurs</p> <p>48. Législation du travail en matière de travail temporaire</p>	<p>49. Adhésion à un système de protection sociale</p> <p>50. Égalisation des avantages sociaux</p> <p>51. Égalisation de l'accès à la formation tout au long de la vie</p>
Passage du travail au chômage	<p>52. Lignes directrices européennes pour l'emploi</p> <p>53. Législation du travail en matière de licenciements collectifs</p> <p>54. Législation du travail en matière de restructuration d'entreprises</p> <p>55. Législation du travail en matière de délocalisation</p> <p>56. Fonds social</p> <p>57. Fonds d'ajustement à la mondialisation</p> <p>58. Objectifs communs de la protection sociale</p>	<p>59. Indemnités de chômage</p> <p>60. Gestion des restructurations</p> <p>61. Développement régional</p> <p>62. Partenariats pour l'innovation et la création d'emplois</p> <p>63. Formation complémentaire pendant les périodes de chômage</p> <p>64. Recherche active d'un emploi</p>
Passage de la vie active à la retraite	<p>65. Lignes directrices européennes pour l'emploi</p> <p>66. Objectifs communs de la protection sociale</p>	<p>67. Adaptation des conditions de travail</p> <p>68. Nouvelles formes d'organisation du travail</p> <p>69. Lutte contre les départs à la retraite anticipée</p> <p>70. Flexibilité de l'âge de départ à la retraite</p> <p>71. Retraite partielle</p> <p>72. Règles de calcul des pensions</p> <p>73. Échange d'expertise entre les générations</p>

Tableau 6
Gestion du changement industriel – Niveaux et étapes

Étapes Niveaux	Passive	Active	Proactive
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Processus de licenciement Indemnités de chômage Retraite anticipée 	<ul style="list-style-type: none"> Plans sociaux en cas de restructuration Bilan des compétences et plan personnel Services de placement Formation à de nouvelles professions dans la région Incitations à la mobilité géographique et professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion stratégique de l'innovation Gestion stratégique des ressources humaines Développement des compétences Nouveaux modèles d'organisation du travail Accords sur l'innovation
Sectoriel/régional	<ul style="list-style-type: none"> Programmes sectoriels de restructuration et de dégraissage Programmes sociaux avec revenu minimal 	<ul style="list-style-type: none"> Système de réponse rapide et gestionnaires du changement Programmes sectoriels/régionaux pour les transferts de main-d'œuvre entre entreprises et secteurs, avec formation spécifique Incitants financiers au recrutement pour les nouvelles entreprises Initiatives locales pour l'emploi Incitants aux nouveaux investissements (nationaux et étrangers) Partenariats locaux pour la croissance et l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de grappes Réseaux et partenariats pour l'innovation Pôles d'innovation Plans de développement régional Régions d'apprentissage
National	<ul style="list-style-type: none"> Législation du travail en matière de licenciements Régimes de protection sociale pour le chômage et la retraite 	<ul style="list-style-type: none"> Politiques du marché du travail actives Services d'orientation professionnelle Programmes de formation pour affronter les disparités de compétences Coordination des politiques industrielles et pour l'emploi Réglementation du marché du travail: flexibilité et sécurité Consultation des partenaires sociaux Observatoires nationaux de l'emploi Marché de l'immobilier et mobilité géographique 	<ul style="list-style-type: none"> Coordination des politiques industrielles, pour l'emploi, pour l'innovation, éducatives et commerciales Partenariat pour le changement impliquant les partenaires sociaux Systèmes de prévoyance pour de nouvelles sources de création d'emplois Programmes proactifs d'éducation et de formation Stratégies de formation tout au long de la vie Réglementation du marché du travail: transitions et développement des compétences
Européen	<ul style="list-style-type: none"> Directives (licenciements, information et consultation) Lignes directrices sur la protection sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Coordination des politiques pour l'emploi, la concurrence et industrielles Stratégie européenne pour l'emploi Fonds social européen (FSE) Directive sur les comités 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de Lisbonne Partenariat pour la croissance et l'emploi Dialogue social européen (sectoriel et transsectoriel) Programmes communautaires de R&D, innovation, emploi

		<p>d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none">• Directive sur la portabilité des pensions	<p>et formation tout au long de la vie</p> <ul style="list-style-type: none">• FSE + FEDER• Observatoire européen du changement• Système européen de prévoyance pour de nouvelles sources de création d'emplois
--	--	---	---

FIGURE 1

CADRE D'EXPLORATION DES NOUVEAUX DOMAINES D'INNOVATION ET DE
CRÉATION D'EMPLOIS

